

職場における日本人の人間関係

ノフィア・ハヤティ

はじめに

インドネシアにおける日本語学科の卒業生は、一般的に日本語を生かすために日本語と関係がある職業を望む。そして、卒業後は日本の企業に勤める人も少なくない。この人々たちにとって重要となるのは日本の企業に勤めるために日本語の能力はもちろんであるが、もう一つ無視出来ない事がある。それは職場における人間関係をいかに築くかであると考ええる。

職場は一つの組織である。その中には先輩、後輩、同僚、上司、部下などの様々な人間関係がある。企業、官庁、病院、あるいは学校という組織は達成すべき独自の明確な目標を持っており、人々はそれぞれの役割を担って、協同で仕事をしている。周りの人々と摩擦を起こさないように何が必要かをよく考えて、良い人間関係を実現している。それがひいてはいい仕事ができることにつながるのである。

(1) 日本の職場の特徴

ほとんどの人々は、人生における非常に多くの時間を職場に使っている。日本の職場は一種の家族的集団であり、運命共同体であると言われている。このような特質をもつ日本の職場の人間関係を支配する論理はまず平均化・同一化の論理であろう。すなわち、諺にあるように「出る杭は打たれる」のである。他人と同質的な言動しなければ、風変りな人ということで、人間関係においても仲間はずれにされかねない。このことは逆に考えてみれば、他人と同じようなことしか出来ないことにもなる。この点をとりあげて、日本人には明確な自我意識が無いとか、個人が集団の中に埋没しているといわれる。これが日本の職場では終身雇用による擬似家族的なところがあるので、個人の集団に対する帰属感が極めて強い。

そして、日本人には素朴で根強い「能力平等意識」がある。したがって、人間の能力はみんな平等であり同じであると仮定するならば、集団の中で序列をつける場合は、個人の能力とは直接関係のない所属年数を主たる基準とさせるをえない。そこから年功序列という日本の独自の制度が生まれたのである。したがって、日本人の人間関係においても「縦

¹ 中佐古勇『現代の人間関係』(1982)、58 頁。

² 同上、38 頁

の関係」が重要視されることになり、席順を決める際も上席、下席が定められ、また言葉の面でも敬語に対しては驚くほど敏感に神経が配られている

日本の職場における年功序列、それに終身雇用というシステムは職場の人間関係に影響を与える。E.O.ライシャワーの『ザ・ジャパニーズ』によると、「第二次戦争後の日本の“奇跡的な”経済成長は、世界の国々の驚異の念を引きおこすとともに、終身雇用・年功序列賃金、個人的忠誠心にもとづく上司と部下の間の温情主義、密接な努力関係など、日本の経済界に特有ないくつかの性質に関心を集めさせた。」という。年功序列は、集団の中の一員であることによってアイデンティティを獲得させるもので、日本人の伝統的な集団志向や帰属意識にぴったりくるもので、職場における人間関係を背後から支える役割を果たしている。またそれは、終身雇用による職場への帰属と忠誠心を前提として成り立っていると考えられ、ライシャワーが強調するように、「日本が一方では、高度の上下関係重視の国とみなされながら、他方では、権限や意志決定が広く拡散しているという、相反する事実」を生み出している。

職場というところは「利益社会」であるにもかかわらず、人は「勘定で働くばかりでなく、感情でも働く」のであり、とくに情緒性の高い日本社会では、このことは重視される。感情の高揚・動揺・沈滞が対人間関係に起因することが極めて多いというのも日本の特徴であろう。

日本の職場においては、職場のしきたりを守り、仲間と出来るだけ調和し、以心伝心で言われなくても自分の役割を見つけ、それを気軽にこなす能力が必要となるのである

職場は多くの場合、チーム・ワークの場である。職場の成員は、各人に与えられた持場をもっており、それがまとまった全体となる。全体としての職場は、定まった目的を追求する。ここで忘れてはならないことは、職場の主人公はあくまでも人間であるということである。人間が集まれば、そこに人間関係が生じる。職場の機能は、結局人間関係に依存しているということである¹。職場には年齢の異なる多くの成員がいて、また上司や同僚、部下がいて、様々な人間関係がある。

職場全体としての目的を追求するための人工的人間関係と、一方自然発生的な感情的結びつきによる自然的人間関係である。換言すれば、職場の論理による人間関係と本来の人間関係の二つの面の人間関係が存在しているということである

若村(1987)が言うように「職場における人間関係は、職場における役割とそれに基づく行動を他のメンバーと役割期待の交換をすることを通じて形成されると考える」²。その

¹ 中佐古勇『現代の人間関係』(1982)、39頁。

² 南博『日本人の人間辞典』(1980)、228頁。

³ 坂川山輝夫『職場の人間関係とコミュニケーション』

⁴ 中佐古勇『現代の人間関係』(1982)、59頁。

⁵ 同上、57-58頁。

関係は、地位・権限・役割などの点、垂直（上司と部下の関係）と水平的関係（同僚関係）の2種類に大別される。

この職場でいくつかの人間関係の特徴については、筆者が日本人に対して行った質問紙調査から次の4点にまとめる。

- 1.日本ではまだまだ年功序列といった風土が根強く企業に残っているように感じる。つまり、仕事の出来・不出来に関わらず、職場の中では年上の人の支配力が強いということである。
- 2.「出た杭は打たれる」という諺が日本にはあるが、日本の職場では、まさに出すぎたまねや、他人と違った事をすると、他人から批判を受けたり、ねたまれたりすることがしばしばあり、軍隊形式の横並びの考え方がまだまだ根強く残っている。アメリカ的思考方と逆であり、アメリカは「出すぎた釘は打ちにくい」と他人と違ったことをするのを奨励している。
- 3.とにかく「本音」では付き合えない。常に「建前」で付き合っている。
- 4.同僚は競争相手というより仲間という意識が強いので、協同で仕事をする時にチームとして機能しやすいという利点がある。

(2) 上司と部下との人間関係

職場における上司と部下の関係には、次の二つの側面がある。ひとつは、上司と部下とは人間として対等であるという側面、いまひとつは管理者と被管理者という側面である。確かに上司といえども同じ人間であり、個人の価値、人間の尊厳という面では全く優劣がなく対等の関係といえよう。したがって、人格的に尊厳に値しない上司の命令は、これを無視することも考えられる。しかしながら職場の一員としては、そういうことは全く不可能に近いことである。職場では職場の論理が優先する。上司の命令に従えない者は、極端な場合その職場を去るしかないのである。職場の一員としては、上司の人格がどうあろうと関係なく、命令に従い、ある意味では一個の歯車として与えられた役割を果たさなければならない¹。

職場の一員である以上、人はある程度本当の自分を殺して生きていると言われる。人事異動などで上司が変われば、上司のタイプによって職場の成員の行動様式も変わらざるをえないのが事実である。

上司が部下を選ぶことは出来るが、部下が上司を選ぶことは出来ない。したがって相性の合う上司にめぐりあうことが出来れば良いが、その逆の場合は部下にとっては一種の悲

¹ 中佐古勇『現代の人間関係』(1982)、58頁。

² 吉田寛治『職場と人間関係』(1997)、60頁。

劇である。

部下は誰でも、上司の信頼を得て、自分に与えられた役割を果たしたいと、思っている。また上司はどの道指導し、共に働くのであれば、嫌々指示に従ってくれるよりも、明朗にテキパキと働いてもらいたい、と思うのが当然であろう。

職場のとりわけ上司と部下との間には情緒的、感情的な論理と目的追求のための能率的、合理的な論理と葛藤がどうしても存在するのである

上司と部下との関係は、相互依存の関係であるともいわれる。すなわち、お互いになくってはならない人間であり、上司だけ、または部下だけいても職場として機能しないのである。このような関係にあっては、お互いに相手をよく知り、理解し、認め合わなければならない。

(3) 先輩・後輩との人間関係

職場には上司と部下という関係の他に、先輩・後輩という人間関係もある。上司と部下との関係は、組織上の管理者と被管理者という、いわば公式の関係という意味が強い。しかし、先輩と後輩という場合は、先輩は必ずしも管理者ではない、また後輩は管理されている者ではない。お互いにこのような感覚を持つので、上下の人間関係といっても上司と部下という関係とは異なったものとなる。先輩と後輩の関係は職場の論理からいっても対等である。すなわち、先輩であっても後輩であっても職場においては、それぞれに与えられた役割を受け持っている歯車のひとつにしかすぎない¹⁾

しかし、先輩と後輩との関係は対等ではあっても平等ではないのが現実である。ここに先輩と後輩の人間関係における特徴がある。

人間は学習能力を持っている。その職場において多少なりとも経験の豊かな人は、後輩に無い、「何か」を持っているはずである。この点において先輩と後輩とは平等ではないのである。後輩としては、先輩の持つ「何か」に対して敬意をはらい、先輩の身になって考え、助言や指導を素直に受けるという態度が必要である

また、特定の先輩とだけ親密になりすぎるということは避けなければならない。このことは上司との関係の場合と同様である。

一方、先輩は後輩に対して親切でなければならない。後輩の立場を理解して適切なアドバイスなどを与え、誇りと余裕を持って後輩の成長を見守ってやらなければならない。特定の後輩にだけ目をかけるとか、後輩の自主性を認めないで、やたら細かいことにまで干渉するということは避けるべきである。いずれにしても、先輩の助言や指導は後輩に対して、良きにつけ悪きにつけ「お手本」となるのである。先輩としてはより良い「お手本」

¹⁾ 中佐古勇『現代の人間関係』(1982)、60 頁。

²⁾ 吉田寛治『職場と人間関係』(1997)、61 頁。

となるべく、常に自己啓発に努めなければならない。

(4) 同僚・同期との人間関係

同僚、同期との人間関係は、水平の人間関係である職場の論理からいっても、人間関係の論理からいっても全く対等であることは当然である。

ここに「同期の桜」ともいわれるように、上下の人間関係には見られない親密な関係が生まれる基礎がある。しかし、「親しきなかにも礼儀あり」であり、そこにも一定の節度が守られなければならない。

人にはそれぞれ独自の個性があり、得手と不得手があるのであるから、同僚、同期間の関係はお互いの個性の相違と実力の相違を認め合った上で、自然に親しくなり「気のおけない友人」となっていくことが理想的であろう。

同僚、同期はどれほど親しくても、職場においてはライバルであることも事実である。ライバルである以上は正々堂々とフェアに競争しなくてはならない。相手の失敗を喜んだり、まして妨害してはならない。自信と自尊心がなければ、フェア・プレイ出来ないのである。

また職場には、それぞれ独自の雰囲気というものがある。「郷にいれば郷に従え」ともいわれるように、同僚、同期とあまりにもかけ離れた言動は、職場の人間関係を乱すことになる。一から十までみんながみんな、同じ行動をとることは不可能であるが、時には不本意でみんなと同一行動をとらなければならない。このような場合に、自分を殺すことが出来るということがまた、個人の人格形成の面で大切なことである。

上記に書いたように、職場には様々な人間関係があり、それは次のようにまとめられる。能力や人物がどう評価されるかということが多くの人たちの強い関心事であり、職場で必要かつ重要は人間だと見られたいという要求に動機づけられて、時には、それが報酬を上まわるモラル（働く意欲）を生み出すことにもなる。自他の理解・尊重・信頼がなければ、人間関係を安定させることは難しいが、生産性を上げる要因として個人の能力より集団のチーム・ワークのほうがしばしばより大きく作用する日本の職場では、メンバー個々の自己尊重の期待や欲求を満たし集団目標へ一致して協力するムードを作り出すことがとても大事とされる。さらに、坂川によれば“人と人の間がうまく行っているというのは、相互に補完し合っているから”だという。“仲の良い夫と妻、ぴったり息の合った部長と課長”は、互いの役割についてはほぼ共通した認識をもつ相互扶助の間柄ということになるだろう。

¹ 同上、61 頁。

² 高橋仁『職場の人間関係』(1989)、156 頁。

・職場における問題

世間の人々の日常会話の中には「人間関係は難しい」、「人間関係に疲れた」などという表現がしばしば使われる。職場に限らず、どこであっても何人かの人間が集まれば、そこに人間関係が生まれる。すべての人は、その顔が違いうように、考え方、感じ方などはそれぞれ微妙に異なる。物事に対して全く同じく考え、同じ行動をとるということは非常に少ない。それぞれ個性の違いがある。したがって、ここに人間関係の問題が生じる。

ところで、仕事が面白い・面白くないということが、ごく普通のサラリーマン社会では、職場の人間関係に大いに左右される。人事は、能力だけでなく、人間関係を考慮して行われる事が多く、またそれをめぐって喜悲それぞれの感情が交錯する。サラリーマンの心の憂さの捨てどころといわれる飲み屋やバーが繁昌するのも、おもに対人間関係からくる悩みの流出に機会提供するからであり、よくいわれるように酒のサカナでいつもうまいのはヤキトリと“人のうわさ”だということになる。

例えば、サラリーマンの酒場での話題は、同僚の噂から上司の悪口、というのは定評である。なぜ上司は部下から悪口をつかれ、酒のサカナがわりになるのか。職場の人間関係で最も話題になるのも、この上司と部下の関係である。

普通職場で起こる事柄について、決定権を持っているのは上司である。極端な例になるとちょっとした私事にまで、部下の行動を一切知っていないと承知しない上司がある。これは異例としても、上司は部下よりもはるかに多くの決定権を持っている。したがって、部下は何か新しい事をしようと思えば、上司にうかがいをたてて、その許可を得なければならない。自分ではどんなに良い事だと思っていっても、上司が「ノー」と言えば、それで終わりである。上司は、部下が自分の思い通りにやってくれないことにいらだっている。部下は、上司の図通りにしか仕事が出来ず、自分の思い通りに仕事が出来ないので我慢の欲求不満の状態にある。これでは、酒のさかなに、上司の悪態の一つもでようというものである。この状態に輪をかけて、部下にとっては辛い事がある。せっかく苦労して、仕事をして、結果の評価は上司のやることである。上司の思い通りでなければ、評価されない。

以上のような職場の人間関係における問題を知るために、筆者は1名の日本人に対し質問した。(質問項目は資料1参照)

¹ 南博『日本人の人間関係辞典』(1980)、228頁。

² 高橋博『職場の人間関係』(1989)、159頁。

表 1. 11 名仕事している日本人による職場での人間関係の問題

No	名	性別	年齢	職種	答
1.	A さん	女	50 代	教員	上司に対して自分が賛成出来なかったり、少し問題がある時に、はっきり意見が言えない時が一番問題。 仕事以外にゴルフなどで日曜日も職場の人と付き合いがあり、それは断れないというか断るとなんとなく「むつかしい奴」という印象をもたれる。つまり、仕事は仕事、プライベートはプライベートと割り切ることが難しい。また、派閥のことがあまり好きではない。問題が出て来る度に、他人から影響を受けずに考えたいからである。
2.	B さん	女	30 代	OL	日本はまだまだ男性優位の社会。女性が発言すると「生意気だ」と非難されることも多い。またセクハラの影響も多い。「私も何度か経験がある。私の場合、性的関係を迫られたこともあるが、一番腹が立ったのは、上司からの必要上の電話だった。ストーカーのようで、恐怖さえ感じた。それに、上司、同僚、部下など本音は言わない。とにかく「本音」では付き合えない、常に「建前」でお付き合いしている。他は、自分自身は派閥に所属していたと思っていないのに、リストラされた時に、都合の良い理由として派閥に所属していたからだと言われ、すごく腹が立った。「派閥なんて大嫌い」と言った。
3.	C さん	男	20 代	会社員	仕事とは関係のないことでも、上司に言われたことは断りにくい。
4.	D さん	女	30 代	OL	先輩・後輩ではイジメ問題。進入社員いじめ。上司・部下では、部下いびり・セクハラなど。派閥もでき、自分がどの上司に就くかによってその先が大きく変わってくる。それに「出る杭は打たれる」という諺で、他人と違う言動したら仲間外れになりかねない。また派閥で物事がフェアに対処されないなので、なくすべきだ。
5.	E さん	男	30 代	会社員	仕事とプライベートの境界があいまいになりがちで、上司が部下のプライベートについて干渉したり、また忘年会などへの参加が強制的になっている会社や、業務の一部となっている。
6.	F さん	男	30 代	会社員	最近特に問題になる点是不景気のせいか派遣社員が増加したことによる正社員との待遇上差別などがある。また日本ではいまだに男女の労務上関係が平等ではないためによる性差別などがある（女性であるために採用されないとか、結婚すると退職しなくてはならないなど）。
7.	G さん	女	30 代	OL	上司と部下との意見の相違などにより、問題などが発生する。あとは、能力によって同じ立場だった人が上下関係になったり、時には上下関

					係が逆転したりといろいろな場合が考えられる。それに、色々な集団で、様々な考え方があり、時には上司とぶつかり、我慢して自分を抑える人もいれば、会社を辞めて新しい世界を目指す人もいる。
8.	Hさん	男	30代	会社員	人間関係で一番大切なのは、先輩・後輩、同僚、上司・部下の間に互いに信頼関係を結ぶということである。例えば、この仕事はこの部下に任せておけば大丈夫と上司は部下を信頼する。それに対して部下は「この大事な仕事を私させてもらい、ありがたい、上司のために頑張らなくては」というようなことが信頼関係である。しかしながら、この信頼関係が日本の職場の場合崩れてしまうことが、しばしばあるように感じている。このようなことが、人間関係の中で一番問題になる点ではないかと感じる。
9.	Iさん	女	30代	OL	女性の間では特に上に立つ人間、つまり先輩より派閥である。グループができ職場の人間関係まして仕事上の妨げになることもしばしばある。
10.	Jさん	男	50代	会社員	先輩、上司への迅速な報告、業務関連部門への根回し、対応態度など各個人の能力を評価する前に、条件をクリアしておかないと、公平な評価に悪い影響を与えることがある。
11.	Kさん	男	40代	会社員	職場の人間関係で一番問題になるのは多分派閥だと思う。

上記に書いたように職場の人間関係では一番問題になることは「派閥」か「グループが出来」ということである。派閥というのはある集団の内部で、出身や政党や政派や特別な利益などを中心にして結びついた仲間である。派閥抗争などという言葉もある。それで、ある集団に所属しないと仲間はずれや、皆との関係はスムーズになれない原因である。一方、所属しても、無理をして、実はその集団には好きではないなどが事実である。他は特に女性の間ではイジメやセクハラなどの問題である。また職場の付き合いでは、仕事と関係のないことでも断りにくいということしばしば問題だと考える。

・インドネシアにおける職場の人間関係との比較考察

インドネシアにおける職場では、一般的に上司と部下の关系到大きく分けられる。原則的に職場の人間関係は確かに職場内で仕事がスムーズに出来るために大切だと考えられている。よく、良い人間関係とネット・ワークは仕事の効率性を高めるためにあると言われる。

しかし、日本と少し違うことは集団意識より個人意識のほうがとても強いことである。

¹ 資料1。

例えば、旅行やパーティなどあれば、会社の人たちより家族や子供と一緒に過ごしたほうが良いと思う人が少なくない。

・おわりに

職場の人間関係ということはやはり簡単に一言では言い表せない。この世の中で人間関係ほど難しいものはないとよく言われる。世の中が複雑になればなるほど、人間関係も複雑になってくる。

しかし、日本の職場の人間関係についてはいくつかの事が分かるようになった。人間関係ということは習慣、考え方、文化などとは切り離せないことは明らかである。日本人の意識・行動は強い集団指向性をもつと言われる。そのために個性をむき出しにすることは極力抑制され、「出すぎることを避け」、「周囲の人達と仲良くすること」に腐心し、「周りとの食い違いを生じさせぬよう」気を配る傾向にある。そういう心理の基調をなすのが「和」や「協調」の精神である。日本人では古来「和」ということが強調されてきた。「和」という概念も、よく考えてみれば、非常に深い意味をもつものであり決して甘いものではない。「協調」、「協同」、「協力」などの言葉も耳にすると、なんとはなしにホッと安堵感さえ覚えてしまうところもある。

これらのことに起因して、人間関係をイメージする時、対人的摩擦や緊張のない、温かい、穏やかな、すぐれて情緒的で温和な人間関係を理想として思い描くことが多い。確かに、このような人間関係も現実には存在する。

職場の人間関係もそうである。上司・部下関係であろうと、同僚関係であろうと、根本的には対人的な葛藤や緊張を伴い、譲歩や妥協などの折り合いを内在させていると考えなくてはならない。

職場での日本人の人間関係を見てきたことで、上下の人間関係と水平の人間関係も含め、集団意識を日本人から基盤としたチーム・ワークという意味の大切さが分かった。

以上、日本の職場の人間関係には、様々な特徴と長所があることがわかった。

参考文献

- 中佐古勇『現代の人間関係』(1982)、陽明社。
島田一男『職場の人間関係』(1986)、壮光舎。
橋本仁『職場の人間関係』(1989)、大日本図書。
中根千枝『タテ社会の人間関係』(1967)、大進堂。
南博『日本人の人間関係辞典』(1984)、昌堂。

資料 1

「職場における日本人の人間関係」についての質問

1. 日本の職場では先輩、後輩、同僚、上司、部下という関係があると聞きましたが、具体的にはどんな関係ですか
2. その様々な人間関係の中ではよく問題になることは何ですか
3. 職場での人間関係では何か特徴とかありますか
4. あなたの会社の人間関係は濃密だと思いますか、希薄だと思いますか。あなたはそれに対してどのように感じていますか
5. あなたの会社には派閥がありますか
それはどのような性格のものですか（血縁、学閥、経営方針など）
あなたはその派閥に属していますか
派閥の存在についてどのように考えていますか
6. 上司・同僚。部下のうち、あなたが本音を話せる相手は誰ですか
7. あなたの職場は残業を断りやすいですか
残業を断る時、誰に対して気を使いますか
8. あなたは同僚を仲間だと思っていますか、ライバルだと思っていますか
9. 花見や旅行、忘年会など普通の業務以外の会社の行事について、あなたの態度（気持ち）は次のどれですか
 - a. 自分の楽しみのために積極的に参加する
 - b. 職場の雰囲気をもっと良くするために積極的に参加する
 - c. 業務の延長という認識から仕方なく参加する
 - d. 職場の雰囲気をもっと良くするために仕方なく参加する

ご協力ありがとうございます

2002年9月9日

テーマ：職場における日本人の人間関係

発表者：ノフィア・ハヤティ

ほとんどの人々は、人生における非常に多くの時間を職場に使っています。職場は一つの組織です。その中には先輩、後輩、同僚、上司、部下などの様々な人間関係があります。企業、官庁、病院、あるいは学校という組織は達成すべき独自の明確な目標を持っており、人々はそれぞれの役割を担って、協同で仕事をしています。周りの人々と摩擦を起こさないように何が必要かをよく考えて、良い人間関係を実現しています。それがひいてはいい仕事ができることにつながるのです。

日本の職場は一種の家族的集団であり、運命共同体であると言われています。このような特質を持つ日本の職場の人間関係を支配する論理はまず平均化・同一化の論理でしょう。すなわち、諺にあるように「出る杭は打たれる」のです。他人と同質的な言動しなければ、風変りな人ということで、人間関係においても仲間はずれにされかねないです。このことは逆に考えてみれば、他人と同じようなことしか出来ないことにもなります。この点をとりあげて、日本人には明確な自我意識が無いとか、個人が集団の中に埋没していると言われるます。

日本の職場においては、職場のしきたりを守り、仲間と出来るだけ調和し、以心伝心で言われなくても自分の役割を見つけ、それを気軽にこなす能力が必要となるのです。

職場は多くの場合、チーム・ワークの場です。職場の成員は、各人に与えられた持場を持っており、それがまとまった全体となります。全体としての職場は、定まった目的を追求します。ここで忘れてはならないことは、職場の主人公はあくまでも人間です。人間が集まれば、そこに人間関係が生じます。職場の機能は、結局人間関係に依存しているということです。職場には年齢の異なる多くの成員がいて、また上司や同僚、部下がいて、様々な人間関係があります。

職場の人間関係ということはやはり簡単に一言では言い表せません。この世の中で人間関係ほど難しいものはないとよく言われます。世の中が複雑になればなるほど、人間関係も複雑になってきます。

しかし、日本の職場の人間関係についてはいくつかの事が分かるようになりました。人間関係ということは習慣、考え方、文化などとは切り離せないことは明らかです。日本人

の意識・行動は強い集団指向性を持つと言われます。そのために個性をむき出しにすることは極力抑制され、「出すぎることを避け、「周囲の人達と仲良くすること」に腐心し、「周りとの食い違いを生じさせぬよう」気を配る傾向にあります。そういう心理の基調をなすのが「和」や「協調」の精神です。日本人では古来「和」ということが強調されてきました。「和」という概念も、よく考えてみれば、非常に深い意味を持つものであり、決して甘いものではありません。「協調」、「協同」、「協力」などの言葉も耳にすると、なんとはなしにホッと安堵感さえ覚えてしまうところもあります。

これらのことに起因して、人間関係をイメージする時、対人的摩擦や緊張のない、温かい、穏やかな、すぐれて情緒的で温和な人間関係を理想として思い描くことが多いです。確かに、このような人間関係も現実には存在します。

職場の人間関係もそうです。上司・部下関係であろうと、同僚関係であろうと、根本的には対人的な葛藤や緊張を伴い、譲歩や妥協などの折り合いを内在させていると考えなくてはなりません。

職場での日本人の人間関係を見てきたことで、上下の人間関係と水平の人間関係も含め、集団意識を日本人から基盤としたチーム・ワークという意味の大切さが分かりました。